

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

УДК 005.334:005.96:005.57

JEL Classification: M12, M14, M15

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.14\(47\).214-222](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.14(47).214-222)

Т.А. Костишина, проф., д-р екон. наук

*Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна*

А.І. Костишина, доц., канд. екон. наук

*Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна*

А.В. Семикіна, канд. екон. наук

*Одеса, Україна***Управлінські рішення як ключовий фактор управління змінами: HR-технології та етика ділової комунікації**

У статті розглянуто роль управлінських рішень як ключового фактору ефективного управління змінами в умовах динамічної цифрової економіки. Обґрунтовано актуальність проблеми, що полягає в існуючій суперечності між технологічними можливостями, які надають HR-інструменти, та соціально-психологічними бар'єрами, що виникають при ігноруванні етичних аспектів комунікації.

Визначено сутність та доведено наявність синергетичного взаємозв'язку між ключовими поняттями: «управлінські рішення», «управління змінами», «управління персоналом», «HR-технології» та «етика ділової комунікації». Показано, як якісне управлінське рішення ініціює зміни, технології надають для нього інформаційну базу, а етика забезпечує його прийняття колективом. Систематизовано вплив сучасних HR-технологій на процеси організаційних трансформацій. Проаналізовано їхню подвійну функцію: з одного боку, вони є джерелом аналітичних даних для прийняття обґрунтованих рішень, а з іншого – виступають платформою для практичної реалізації змін через навчання, інформування та збір зворотного зв'язку. Розкрито значення етики ділової комунікації як інструменту мінімізації опору персоналу змін, формування сприятливого корпоративного клімату та середовища психологічної безпеки, що є критично важливим для успіху трансформацій.

Запропоновано авторську концептуальну модель інтеграції HR-технологій та етичних принципів комунікації в процесі прийняття управлінських рішень. Модель структурує процес управління змінами через три послідовні етапи: діагностика, імплементація та аналіз. Практичне використання запропонованої моделі дозволяє організаціям перейти від директивного до адаптивного управління змінами, підвищити їхню ефективність та забезпечити стійкий розвиток шляхом збалансованого поєднання аналітичного та гуманістичного підходів в управлінні персоналом.

**управлінські рішення, управління змінами, управління персоналом, HR-технології, етика ділової комунікації, організаційні зміни, цифрова трансформація.**

**Постановка проблеми.** В умовах динамічної ринкової економіки та глобальних викликів здатність організацій до ефективних трансформацій стає вирішальною конкурентною перевагою. Процес управління змінами є складним і багатогранним, а його успіх значною мірою залежить від якості управлінських рішень. Водночас існує суперечність: з одного боку, сучасні HR-технології надають потужні інструменти для оптимізації кадрових процесів, з іншого – їх впровадження може посилювати опір персоналу та породжувати етичні дилеми, якщо ігноруються принципи ділової комунікації. Таким чином, виникає проблема недостатньої інтеграції технологічних інновацій та етичних норм у процес прийняття управлінських рішень під час організаційних перетворень.

Актуальність теми зумовлена глобальними змінами та викликами в економіці та управлінні, прискоренням цифрової трансформації бізнесу, що вимагає від компаній постійної адаптації. Успішність впровадження змін напряму пов'язана з людським фактором, зокрема з мінімізацією кадрових ризиків, таких як зниження мотивації, плинність персоналу та опір нововведенням [5; 6; 12]. Застосування сучасних HR-технологій відкриває нові можливості для управління персоналом, проте вимагає

глибокого розуміння їхнього впливу на корпоративну культуру та взаємини в колективі. У цьому контексті етика ділової комунікації стає не просто моральною вимогою, а прагматичним інструментом для побудови довіри, зниження невизначеності та забезпечення психологічної готовності співробітників до змін. Отже, дослідження синергії управлінських рішень, HR-технологій та етичної комунікації є своєчасним і практично значущим в умовах змін.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика управління змінами широко висвітлена у працях вітчизняних науковців. Зокрема, теоретичні основи та інструментарій управління змінами розкрито у працях О. Другової, М. Бріль, А. Задорожного [3], І. Запхляка, Г. Зелінської, С. Побігун [4], Т. Порудєєвої [7], Н. Приймак [8] та С. Турчіної [19]. Ролі управління змінами в контексті розвитку сучасних підприємств присвячені публікації В. Ряцева та інших [9]. Важливим аспектам прийняття обґрунтованих управлінських рішень присвячено праці Л. Довгань та Ю. Довгань, які розглядають цей процес як ключовий елемент ефективного менеджменту [2]. Питанням застосування сучасних технологій в управлінні персоналом приділяють увагу Є. Коваленко, І. Поліщук [5], а також О. Васьків та Ю. Стадник [1], які аналізують вплив HR-технологій на бізнес-процеси та ефективність кадрової роботи. Аспекти етичної поведінки в професійному середовищі розглядає Ю. Палеха [6], де аналізуються норми та принципи ділової комунікації.

Проте, незважаючи на значну кількість наукових праць, бракує комплексних досліджень, які б об'єднували управлінські рішення, цифрові HR-інструменти та етику комунікації в єдину систему для забезпечення ефективності організаційних змін. Недостатньо вивченим залишається питання, як саме етичні аспекти комунікації можуть посилювати позитивний ефект від впровадження HR-технологій та мінімізувати опір персоналу до організаційних змін.

**Постановка завдання.** Метою статті є теоретичне обґрунтування ролі управлінських рішень як ключового фактору ефективного управління змінами через аналіз синергетичного взаємозв'язку між HR-технологіями та етикою ділової комунікації. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- уточнити сутність та взаємозв'язок понять «управлінські рішення», «управління змінами», «HR-технології», «етика ділової комунікації», їх роль в теорії і практиці управління змінами;
- проаналізувати вплив сучасних HR-технологій на процеси організаційних трансформацій і прийняття управлінських рішень;
- визначити значення етики ділової комунікації для мінімізації опору змінам та формування сприятливого корпоративного клімату;
- запропонувати концептуальний підхід до інтеграції HR-технологій та етичних принципів комунікації в процесі прийняття управлінських рішень для підвищення ефективності змін.

**Виклад основного матеріалу.** Для глибокого розуміння сутності та взаємозв'язку ключових понять дослідження необхідно розглянути їх через призму еволюції наукових підходів до розуміння менеджменту. Цей розвиток сформував сучасне бачення управління та роль його складових.

На зорі індустріалізації, в межах класичної школи (початок XX ст.), теоретики Ф. Тейлор, А. Файоль та М. Вебер зосереджувалися на раціоналізації та ефективності. Управлінські рішення розглядалися як інструмент оптимізації процесів, а управління змінами зводилося до директивного впровадження чітких інструкцій. Комунікація була переважно односторонньою (зверху вниз), а людина сприймалася як елемент виробничого механізму, що виключало потребу в етичних аспектах спілкування та складних HR-технологіях.

Прорив здійснила школа людських відносин (1930–1950-ті рр.), коли Е. Мейо та його послідовники довели, що соціально-психологічні фактори є ключовими для продуктивності. Управлінські рішення почали враховувати потреби працівників, а управління змінами стало включати елементи переконання та залучення персоналу. Це заклало фундамент для розвитку HR-функції та актуалізувало важливість двосторонньої комунікації, хоча етика ще не була центральним елементом.

Із появою системного та ситуаційного підходів (1960–1980-ті рр.) організація почала розглядатися як відкрита система, що взаємодіє із зовнішнім середовищем. Було визнано, що не існує універсальних «правильних» рішень; кожне рішення має бути адекватним конкретній ситуації. Управління змінами перетворилося на процес стратегічної адаптації всієї системи до зовнішніх викликів. Комунікація стала інструментом координації та адаптації.

На сучасному етапі (з 1990-х рр.), в умовах цифрової трансформації та економіки знань, відбувається якісний синтез та взаємопроникнення досліджуваних понять. Управлінські рішення в умовах цифровізації стають дедалі більше даними-орієнтованими (*data-driven*), а відповідальність за їх прийняття часто делегується на нижчі рівні. Управління змінами перетворюється на безперервний та ітеративний процес. Водночас, акцентуємо увагу, саме на цьому етапі HR-технології та етика ділової комунікації стають критично важливими. Це пов'язано з тим, що сучасний етап характеризується двома фундаментальними зсувами: переходом до економіки знань та тотальною цифровізацією бізнес-процесів:

– по-перше, HR-технології перестали бути просто інструментом автоматизації кадрового діловодства і перетворилися на стратегічний актив. В умовах, коли швидкість та якість управлінських рішень залежать від повноти даних, саме HR-tech платформи надають об'єктивну аналітику про людський капітал: рівень залученості персоналу до розв'язання пріоритетних завдань організації, наявність необхідних компетенцій, ризику плинності та ефективність команд. Це дозволяє керівникам приймати не інтуїтивні, а даними-орієнтовані (*data-driven*) рішення щодо необхідності та напрямків змін;

– по-друге, етика ділової комунікації стала критично важливою як протизвага та доповнення до технологізації. Постійні зміни та впровадження нових технологій (включно з інструментами моніторингу) неминуче породжують у співробітників почуття невизначеності, тривоги та опору. Саме етична комунікація – тобто чесне, прозоре та шанобливе інформування про причини, мету та наслідки змін – дозволяє побудувати довіру, знизити опір та створити середовище психологічної безпеки. В епоху гібридних форматів роботи та розподілених команд, де особистий контакт обмежений, роль етичної та чіткої комунікації лише зростає, адже вона стає головним інструментом підтримки корпоративної культури та згуртованості.

Для подальшого аналізу уточнимо ключові поняття дослідження, трактування яких наведено в таблиці 1.

Наведені в таблиці поняття, хоча й мають чіткі визначення, у практиці сучасного менеджменту тісно взаємопов'язані та створюють синергетичний ефект. Управлінське рішення виступає першопричиною, тригером, що запускає процес управління змінами. Якість цього рішення безпосередньо залежить від даних, які надають сучасні HR-технології (наприклад, аналітика залученості персоналу, оцінка компетенцій, прогнозування плинності кадрів). Тобто HR-технології є не лише інструментом виконання, але й джерелом інформації для прийняття обґрунтованих рішень про необхідність змін.

Таблиця 1 – Тракткування ключових понять в контексті управління змінами

Ключове поняття	Визначення
Управлінські рішення	Це свідомий вибір суб'єкта управління, спрямований на вирішення конкретної проблеми, що полягає у визначенні найкращої альтернативи дій для досягнення цілей організації.
Управління змінами	Це структурований підхід до переведення співробітників, команд та організації з поточного стану до бажаного майбутнього стану з метою мінімізації опору та максимізації ефективності нововведень.
HR-технології	Це сукупність програмних та апаратних засобів, які використовуються для автоматизації та оптимізації функцій управління людськими ресурсами, включаючи підбір персоналу, управління ефективністю, навчання та аналітику.
Етика ділової комунікації	Це система моральних принципів та норм, що регулюють поведінку та взаємодію у професійному середовищі. Вона охоплює чесність, прозорість, повагу та відповідальність у всіх формах спілкування.

*Джерело: розроблено на основі аналізу [1-10].*

Водночас сам процес управління змінами реалізується через людей, що робить етику ділової комунікації ключовим фактором успіху. Прозоре, чесне та своєчасне інформування співробітників про причини, цілі та етапи змін мінімізує опір, будує довіру та сприяє залученню персоналу. HR-технології, у свою чергу, стають платформою для реалізації етичної комунікації, дозволяючи швидко поширювати інформацію, організувати навчання та збирати зворотний зв'язок. Таким чином, формується замкнений цикл: управлінські рішення, що базуються на даних HR-tech, ініціюють зміни; ефективність цих змін залежить від етичної комунікації, яка також підтримується технологічними інструментами, забезпечуючи успішну трансформацію організації.

Сучасні HR-технології виступають не просто інструментом автоматизації, а потужним каталізатором організаційних трансформацій, докорінно змінюючи підходи до управління персоналом та прийняття управлінських рішень. Їхній вплив є комплексним і багатограним, охоплюючи всі етапи життєвого циклу співробітника в компанії та весь процес управління змінами. Цифровізація HR-функцій дозволяє перейти від реактивного до проактивного менеджменту, де рішення базуються не на інтуїції керівника, а на об'єктивному аналізі даних. Такі інструменти, як предиктивна аналітика, системи управління талантами та платформи для зворотного зв'язку, надають керівництву повну картину стану людського капіталу, виявляючи приховані проблеми та потенційні точки зростання.

У контексті організаційних змін вплив HR-технології відіграє ключову роль у забезпеченні плавності переходу та прийнятті управлінських рішень (таблиця 2). Вони дозволяють швидко та адресно поширювати інформацію про зміни, організувати онлайн-навчання для здобуття нових навичок, моніторити рівень залученості та настрої в командах у режимі реального часу. Це дає змогу оперативно реагувати на опір, коригувати комунікаційну стратегію та підтримувати співробітників на всіх етапах трансформації. Впровадження технологій, таких як штучний інтелект для підбору персоналу чи віртуальна реальність для адаптації новачків, не лише оптимізує процеси, але й сигналізує про інноваційність компанії, що позитивно впливає на її бренд роботодавця. Таким чином, завдяки такому впливу HR-технологій на організаційні зміни вони стають невід'ємною частиною стратегії змін, забезпечуючи її інформаційну, освітню та аналітичну підтримку, що безпосередньо впливає на якість та своєчасність управлінських рішень (таблиця 2).

Отже, інформація, наведена у таблиці засвідчує, що кожен вид сучасних HR-технологій робить багатограний внесок у процес управління змінами: з одного боку, вони є інструментом для безпосередньої реалізації трансформацій, а з іншого –

виступають джерелом аналітичних даних, що підвищують обґрунтованість та якість управлінських рішень.

Якщо HR-технології створюють інформаційно-аналітичне підґрунтя для змін, то етика ділової комунікації є тим соціально-психологічним інструментом, що забезпечує їхню успішну імплементацію.

Таблиця 2 – Вплив HR-технологій на організаційні зміни та управлінські рішення

Види HR-технологій	Вплив на організаційні зміни	Вплив на якість прийняття рішень
Системи управління персоналом (HRIS/HRM)	Централізація даних про співробітників, що спрощує адміністрування змін (переведення, зміна зарплат, посад).	Забезпечення єдиного джерела достовірних даних для прийняття рішень щодо кадрових перестановок та бюджетування.
Аналітика та Big Data	Виявлення прихованих тенденцій (наприклад, ризик плинності кадрів у ключових відділах), що дозволяє проактивно ініціювати зміни.	Надання об'єктивних даних для обґрунтування стратегічних рішень (реструктуризація, інвестиції в навчання).
Системи управління талантами (TMS)	Ідентифікація та розвиток лідерів змін, створення кадрового резерву для нових ролей.	Підвищення якості рішень щодо просування співробітників та планування наступництва на основі об'єктивної оцінки.
Платформи для навчання (LMS/LXP)	Швидке розгортання програм навчання та перекваліфікації персоналу відповідно до нових вимог.	Дозволяє приймати рішення про розвиток компетенцій, базуючись на аналізі прогалів у знаннях команди.
Інструменти для зворотного зв'язку та залученості персоналу	Моніторинг реакції персоналу на зміни в режимі реального часу, виявлення осередків опору.	Надання актуальної інформації про настрої в колективі для коригування комунікаційної стратегії та тактики змін.
Штучний інтелект (AI) та чат-боти	Автоматизація відповідей на типові запитання співробітників під час змін, зниження навантаження на HR-відділ.	Звільнення часу менеджерів для фокусування на стратегічних, а не на операційних рішеннях.
Технології віртуальної та доповненої реальності (VR/AR)	Занурення співробітників у симуляції нового робочого середовища чи процесів, що прискорює адаптацію.	Надання можливості оцінити готовність персоналу до нових умов праці перед прийняттям остаточних рішень про їх впровадження.

Джерело: розроблено на основі аналізу [1;2; 3; 7-10]

Опір змінам з боку персоналу є природною реакцією на порушення звичного стану речей та невизначеність майбутнього. Часто цей опір виникає не через незгоду із суттю трансформацій, а через брак інформації, нерозуміння причин та відчуття, що рішення були прийняті без урахування думки співробітників. Саме тут етика ділової комунікації відіграє ключову роль, перетворюючись із абстрактної моральної категорії на прагматичний інструмент менеджменту.

Етична комунікація, що базується на принципах чесності, прозорості та своєчасності, дозволяє ефективно мінімізувати опір. Коли керівництво відкрито пояснює причини змін (наприклад, ринкова необхідність, нові технологічні виклики), їхні очікувані результати та потенційні труднощі, це знижує рівень тривоги та усуває простір для чуток і домислів. Двостороння комунікація, що передбачає не лише інформування, а й активне слухання, збір зворотного зв'язку та залучення співробітників до обговорення, дозволяє їм відчувати себе частиною процесу, а не його об'єктом. Це, у свою чергу, трансформує потенційних опонентів на агентів змін.

Повага, що є стрижнем етичної комунікації, стає фундаментальною умовою для створення здорового корпоративного клімату. У період змін, коли рівень стресу зростає, саме поважливе ставлення до побоювань, досвіду та думок кожного співробітника допомагає зберегти довіру та лояльність.

Публічне визнання внеску працівників, конструктивний підхід до розв'язання конфліктів та дотримання взятих на себе зобов'язань формують середовище психологічної безпеки. У такому середовищі люди не бояться ставити запитання, висловлювати пропозиції та навіть визнавати труднощі, що робить процес адаптації до змін значно гнучкішим та ефективнішим. При цьому етика ділової комунікації безпосередньо впливає на формування корпоративної культури, в якій зміни сприймаються не як загроза, а як можливість для спільного розвитку та зростання.

На основі проведеного аналізу стає очевидним, що ізольоване застосування HR-технологій або декларативне слідування етичним нормам не забезпечує максимальної ефективності управління змінами. Необхідний цілісний, інтегрований підхід, який би об'єднував технологічні можливості та соціально-психологічні аспекти в єдину систему підтримки управлінських рішень. Такий підхід можна представити у вигляді концептуальної моделі, що базується на трьох послідовних етапах життєвого циклу управлінського рішення щодо змін: діагностика, імплементація та аналіз.

На етапі діагностики ключову роль відіграють HR-технології, що дозволяють на основі даних визначити необхідність змін. Однак уже тут підключається етика: керівництво має чесно інтерпретувати дані, уникаючи маніпуляцій для просування заздалегідь визначених рішень.

Етап імплементації є найбільш чутливим. Успіх тут залежить від синергії: HR-технології виступають платформою для навчання та інформування, а етика комунікації визначає *зміст* і *тон* цих повідомлень – прозорість, повагу, готовність до діалогу.

На етапі аналізу знову домінують технології, що дозволяють зібрати дані про результати змін. Але й тут етичний аспект є критичним: важливо не лише оцінити досягнення KPI, а й чесно проаналізувати вплив змін на людей, визнати помилки та врахувати їх у майбутніх управлінських циклах.

Такий підхід дозволяє перетворити управління змінами з директивного процесу на ітеративний цикл, що базується на даних, емпатії та постійному вдосконаленні.

Детальніше компоненти цього підходу представлено у таблиці 3, у вигляді концептуальної моделі, що інтегрує HR-технології та етичні принципи комунікації в процесі прийняття управлінських рішень для підвищення ефективності змін.

Таблиця 3 – Концептуальна модель інтеграції HR-технологій та етики комунікації в управлінні змінами

Етап / Складова моделі	Сутність	Інструменти	Очікувані результати
I. Діагностика (Підготовка рішення)	Збір та аналіз даних для виявлення потреби у змінах та обґрунтування управлінського рішення.	- HR-аналітика (Big Data); - опитування залученості; - системи оцінки компетенцій (Talent Management)	Об'єктивно обґрунтоване, даними-орієнтоване управлінське рішення про необхідність змін. Виявлення потенційних ризиків та осередків опору.
II. Імплементація (Реалізація рішення)	Впровадження змін через поєднання технологічної підтримки та відкритої, етичної комунікації з персоналом.	- платформи для навчання (LMS); - корпоративні портали та чат-боти; - інструменти для зворотного зв'язку; - принципи чесності та прозорості.	Мінімізація опору персоналу. Підвищення рівня залученості персоналу та довіри до керівництва. Формування сприятливого клімату для трансформацій.
III. Аналіз (Оцінка рішення)	Оцінка ефективності впроваджених змін та їхнього впливу на бізнес-показники й корпоративний клімат.	- системи моніторингу KPI; - повторні опитування залученості; - аналіз зворотного зв'язку; - етика визнання помилок	Оцінка досягнення цілей змін. Отримання уроків для майбутніх трансформацій. Зміцнення культури, що підтримує безперервний розвиток.

Джерело: розроблено авторами.

*Примітка:* Big Data (Великі дані) – технології обробки великих масивів різноманітної інформації для пошуку закономірностей; Talent Management (Управління талантами) – системи для залучення, розвитку та утримання кваліфікованих співробітників; LMS (Learning Management System) – система управління навчанням; KPI (Key Performance Indicators) – ключові показники ефективності.

Для практичного впровадження запропонованої моделі керівникам та HR-фахівцям доцільно дотримуватися таких рекомендацій:

- інвестувати в інтегровані HR-платформи. Обирати не розрізнені інструменти, а комплексні рішення, що дозволяють збирати й аналізувати дані на всіх етапах життєвого циклу співробітника. Це забезпечить цілісність інформації для прийняття рішень;

- розвивати культуру комунікації. Впроваджувати стандарти етичної комунікації, проводити тренінги для менеджерів з навичок емпатійного слухання та надання конструктивного зворотного зв'язку. Комунікація має стати двостороннім процесом;

- залучати співробітників до діалогу на ранніх етапах. Використовувати результати діагностики не лише для прийняття рішення "згори", а й для ініціювання обговорення з ключовими командами. Це дозволить врахувати їхні ідеї та знизити майбутній опір;

- дотримуватися прозорості в аналізі результатів. Після завершення активної фази змін відкрито ділитися з командою як успіхами, так і невдачами. Чесне визнання помилок та спільний пошук шляхів їх виправлення зміцнює довіру та робить організацію стійкішою до майбутніх викликів.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** В умовах сьогодення управлінські рішення в системі управління персоналом виступають тригером змін: HR-технології надають дані для його обґрунтування та інструменти для реалізації в системі управління персоналом, а етична комунікація забезпечує соціально-психологічну підтримку процесу змін. Це пов'язано з тим, що сучасні HR-технології трансформували управління персоналом та процеси змін, перевівши їх з реактивного в проактивний режим, що дозволяє не лише автоматизувати процеси, а й приймати рішення, що ґрунтуються на даних, оперативно реагувати на опір та ефективно адаптувати персонал до нових умов. Етика ділової комунікації, у свою чергу, дозволяє мінімізувати опір змінам через прозорість та чесність, а також формувати сприятливий корпоративний клімат, заснований на довірі та повазі. Тому в період турбулентності ефективність управління змінами на мікрорівні безпосередньо залежить від синергії трьох ключових елементів: якості управлінських рішень, функціональності HR-технологій та дотримання принципів етики ділової комунікації.

Запропонована концептуальна модель інтеграції HR-технологій та етики комунікації може слугувати практичним інструментом для керівників та HR-фахівців, оскільки охоплює етапи діагностики, імплементації та аналізу, дозволяє структурувати процес управління змінами, перетворюючи його на керований та ітеративний цикл, спрямований на підвищення ефективності та гуманізацію організаційних трансформацій.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому вивченні специфіки запровадження запропонованої моделі у торгівлі.

## Список використаних джерел

1. Васьків О. М., Стадник Ю. А. Сучасні HR-технології для бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 114–122.
2. Довгань Л. Є., Довгань Ю. В. *Управлінські рішення: навч. посіб.* Київ : Центр учбової літератури, 2021. 416 с.

3. Другова О.С., Бріль М.С., Задорожний А.О. Управління підприємством в умовах невизначеності. *Управління змінами та інновації*. 2025. № 15. С.14-20. <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/issue/view/15> (дата звернення: 06.11.2025).
4. Запукхляк І. Б., Зелінська Г. О., Побігун С. А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 23. С. 204–209.
5. Коваленко Є. В., Поліщук І. І. Використання HR-технологій в системі управління персоналом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2335> (дата звернення: 06.11.2025).
6. Палеха Ю. І. *Етика ділових відносин* : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2020. 340 с.
7. Порудєєва Т. В., Кишківська О. Л., Скрипник К. М. Теоретичні основи управління змінами на підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 568–572.
8. Приймак Н. Дихотомія управління змінами та його роль у діяльності підприємств. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/57/603.pdf> (дата звернення: 06.11.2025).
9. Рябцев В. А., Козенков Д. Є., Альошина Т. В. Управління змінами як необхідний елемент розвитку промислового підприємства. *Економічний вісник*. 2023. № 1. С. 122–132.
10. Турчина С. Г. *Система управління змінами на підприємстві* : монографія. Миколаїв : Чорноморський національний університет імені Петра Могили, 2019. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Turchina-S.-G.-2.pdf> (дата звернення: 06.11.2025).

## References

1. Vaskiv, O. M., & Stadnyk, Yu. A. (2022). Modern HR technologies for business. *Biznes Inform*, 1, 114–122. [in Ukrainian].
2. Dovhan, L. Ye., & Dovhan, Yu. V. (2021). *Management decisions*. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. [in Ukrainian].
3. Druhova, O. S., Bril, M. S., & Zadorozhnyi, A. O. (2025). Enterprise management under uncertainty. *Upravlinnya zminamy ta innovatsiyi*, 15, 14–20. <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/issue/view/15> [in Ukrainian].
4. Zapukhliak, I. B., Zelinska, H. O., & Pobihun, S. A. (2018). Approaches, methods and tools for change management in enterprise development management system. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, 23, 204–209. [in Ukrainian].
5. Kovalenko, Ye. V., & Polishchuk, I. I. (2023). Use of HR technologies in enterprise personnel management system. *Ekonomika ta suspilstvo*, 48. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2335> [in Ukrainian].
6. Palekha, Yu. I. (2020). *Ethics of business relations*. Kyiv: Lira-K [in Ukrainian].
7. Porudieieva, T. V., Kyshkovska, O. L., & Skrypnyk, K. M. (2018). Theoretical foundations of change management at enterprises. *Ekonomika i suspilstvo*, 19, 568–572 [in Ukrainian].
8. Pryimak, N. *Dichotomy of change management and its role in enterprise activities*. <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/57/603.pdf> [in Ukrainian].
9. Riabtsev, V. A., Kozenkov, D. Ye., & Alioshina, T. V. (2023). Change management as a necessary element of industrial enterprise development. *Ekonomichnyi visnyk*, 1, 122–132 [in Ukrainian].
10. Turchina, S. H. (2019). *Change management system at the enterprise*. Mykolaiv: Chornomorskyi natsionalnyi universytet imeni Petra Mohyly. <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Turchina-S.-G.-2.pdf> [in Ukrainian].

**Tetiana Kostyshyna**, Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences)

*Poltava University of Economics and Trade, Poltava, Ukraine*

**Anna Kostyshyna**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

*Poltava University of Economics and Trade, Poltava, Ukraine*

**Anna Semykina**, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

*Odesa, Ukraine*

## Managerial Decisions as a Key Driver of Change Management: The Role of HR Technologies and Business Communication Ethics

The article examines the role of managerial decisions as a key factor in effective change management in a dynamic digital economy. The relevance of the problem is substantiated, which lies in the existing contradiction between the technological capabilities provided by HR tools and the socio-psychological barriers that arise when ignoring the ethical aspects of communication.

The essence and the synergistic relationship between the key concepts are defined and proven: "managerial decisions," "change management," "personnel management," "HR technologies," and "business

communication ethics." It is shown how a high-quality managerial decision initiates changes, technologies provide an information base for it, and ethics ensure its acceptance by the team. The influence of modern HR technologies on the processes of organizational transformation is systematized. Their dual function is analyzed: on the one hand, they are a source of analytical data for making informed decisions, and on the other, they act as a platform for the practical implementation of changes through training, information, and feedback collection. The importance of business communication ethics as a tool for minimizing personnel resistance to change, creating a favorable corporate climate, and an environment of psychological safety, which is critical for the success of transformations, is revealed.

The author's conceptual model for the integration of HR technologies and ethical principles of communication in the process of making managerial decisions is proposed. The model structures the change management process through three successive stages: diagnosis, implementation, and analysis. The practical application of the proposed model allows organizations to move from directive to adaptive change management, increase their efficiency, and ensure sustainable development through a balanced combination of analytical and humanistic approaches in personnel management.

**managerial decisions, change management, personnel management, HR technologies, business communication ethics, organizational changes, digital transformation.**

*Одержано (Received) 06.11.2025*

*Прорецензовано (Reviewed) 16.11.2025*  
*Прийнято до друку (Approved) 23.12.2025*